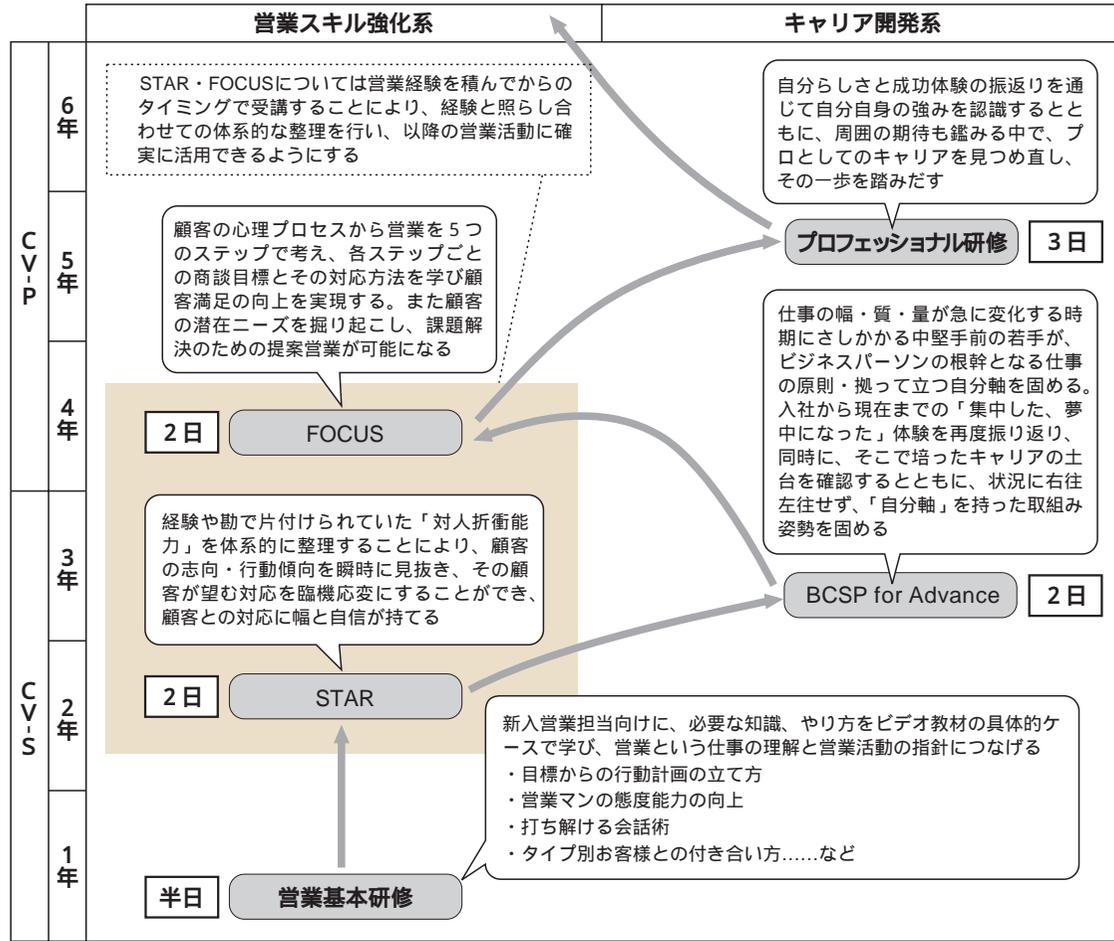


図表2 CV-S/Pに提供していく教育研修プログラムの概要



(注) STAR(Selling To Achieve Results): 対人スキル向上研修
 FOCUS(For Customer Satisfaction Selling): 商談スキル向上研修
 BCSP-A(Business Career Step-up Program for Advance): 若手がビジネス・キャリアをステップアップするための「自分軸」を固める研修

急成長事業特有の課題として、優秀な人材確保と育成があげられますが、狭域DC内ではこれを事業の根幹に関わる命題と捉えていました。にもかかわらず、本社からの社員の確保の難しさ、求める人材像のミスマッチなどの問題に直面しており、その解決手段としてCV職制度の活用を図ったわけです。

事業の根幹をなす課題だから、組織全体を巻き込む

狭域DCは早くからCV職を導入してきましたが、成功した先行事例をふまえ、事業拡大にむけCV職をコア戦力として位置づけ、その全国での活用を強力に進めることとしました。そのために、地域でのばらつきを排し、質的にも量的にも高いレベルで安定的に採用し育成する仕組みを作ることとしました。そこで、CV職採用をゼロから設計するために、支社長クラス四名、企画一名、計五名にHRRスタッフを加えた人事プロジェクトを立ち上げました。プロジェクトが最初に行ったことは大きく分けて二つあります。一つ

は組織設計の見直しです。三年という有期のCV職に最大限に活躍してもらうためには、どのような組織、職務構成にするべきかを検討しました。

たとえば、営業組織内にもどのような種類の業務があるのかを洗い出し、顧客構成、売り上げ高、営業に要する移動量、営業効率など、多岐にわたるデータをもとに、それらの業務に三年単位で人をアサインするにはどうすべきかを考えました。初年度に必要な人材は何名で、どのようなスベックの人材か。その後二年間で彼らをごとまで育成していくのか。また、リーダーとして組織を引っ張っていくCV-P職は何名必要なのか、そのためにはCV-P選抜の母集団であるCV-Sは、その時点で何名必要か。このようにして、組織設計と要員計画を綿密に作りました。

プロジェクトがとりくんだもう一つのテーマは、人材要件を基軸に募集から選考までの採用選考システムを見直し、再構築することでした。さらに、そのシステムを各現場に浸透させながら、自律的に運用できるだけのスキルを組織に移植することでした。リクルートの人事異動の頻繁さもふまえ、スキル・ノウハウが

組織に定着するように考えることが必要でした。

モデル人材インタビューを通して、人材要件を構造化

人材要件を明確にするために、役員・支社長インタビュー、モデルとなるCV職インタビュー、マネジャーアンケート、採用時のSPエディタ分析の、計四種類のアプローチをとりました。

役員・支社長インタビューおよびマネジャーアンケートからは、職種別に重要な人材要件を抽出しました。さらにその精度を高めるために、行ったのがモデル人材インタビューです。

狭域DCに勤務するCV職の中からモデル人材を10名選び、一人あたり二時間をかけて、インタビューを行いました。モデル人材は、高い業績を出しているだけではなく、日々の業務を通して、「今後は、きつとこんな人が必要なのだろう」という観点もふまえて選びました。さらにインタビューでは、単なる要件の抽出にとどまらず、モデル人材であ

る彼らが高い業績を出すにいたった行動の源泉は何か、なぜそのような行動を生み出すことができたのかを徹底して掘り下げ、構造化すること意識して取り組みました。

一つとして得た人材要件は、数カ月をかけてプロジェクトチーム内で議論を繰り返して、重要な要件の絞り込みと因果のつながりの整理を行いました。最終的に、四〇以上あった項目から、もっとも重要な「コアエンジン」五種、あるとプラスに働く、「プラスエンジン」五種に絞り、さらに、成果をあげていくエンジンの力を弱めるマイナス要因である、「マイナスエンジン」二種を特定しました。

次にこれを実際の選考場面に反映し、求める人材を採用するために、選考ツールとの結びつけを検討するとともに、各支社で実際に採用業務に携わる人たちにむけて、人材要件・募集方法・面接方法などを解説する採用マニュアルを作成しました。支社ごとに採用活動を行うため、実務を担う支社のマネジャーに向けてマニュアルに基づいた説明会を行いました。この中で、モデル人材インタビューの結果を例にした人材要件の構造を説明した部分が、最もインパクトが大きく、募集広告制作

や選考におけるポイントを実感を持って理解することができたようです。その後、各支社で採用したCV職を見てみると、要件に合致した人材が採用できていますし、支社間のばらつきも減少し、今回のプロジェクトの成果が根付いていることを感じます。

**評価者研修・育成研修を
あわせに行い、
より強固な組織へ**

このようなプロセスによって我々が得たものは、多いのですがその一つは人を見る観点を、「言語化」したことだと思えます。漠然と感じていた「できる人材」を言葉に落とし、さらにその定義を厳密に詰めていったこと。なぜその要件が重要なのかまでを議論したことが大きいです。さらに育成については、リクルートHRDディビジョンのプログラムを活用した制度を構築しています(図表2)。

採用から評価・育成までを、人材要件を軸に一気に展開していくことで、さらに強固な組織が形成できると考えています。